

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

CHAMPION EUROPE

Champion Europe: le persone al centro del cambiamento

Ambito tematico strategico:
Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

Piano Conto Formazione

ID: 236815

“GRUPPO CHAMPION: IL PIANO FORMATIVO 2019”

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione.....	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazioni conclusive.....	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Conclusioni riepilogative	14
5.CONCLUSIONI	16
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	16
5.3. Conclusioni	16

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Champion Europe costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Champion Europe le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020, si pone i seguenti obiettivi generali:

- valorizzare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, evidenziando i risultati/benefici e le implicazioni strategiche tra l'attuazione dei Piani Formativi e gli investimenti delle Aziende e il consolidamento e lo sviluppo delle competenze professionali per i lavoratori;
- analizzare le fasi dell'intero processo di formazione (dall'analisi dei fabbisogni alla verifica dei risultati attesi) e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- evidenziare, valorizzare e far circolare le esperienze di buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono diventare, tramite le attività di comunicazione, riferimento per altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Champion Europe, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "GRUPPO CHAMPION: IL PIANO FORMATIVO 2019", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Champion Europe è un'azienda di abbigliamento sportivo che dal 2016, a seguito di un processo di acquisizione, fa parte della multinazionale Hanes Brand. La società ha base negli Stati Uniti, a Winston-Salem in North Carolina, ed è quotata alla borsa di New York. Il Gruppo conta oggi circa 60mila dipendenti nel mondo ed ha un fatturato di 1,8 miliardi di dollari.

L'anima di Hanes è duplice, da un lato troviamo la divisione *innerwear* (intimo) che si caratterizza per ampie produzioni internalizzate e personale dipendente, mentre dall'altro lato Champion Europe, che opera nel dipartimento dell'*activewear*, è principalmente un'entità commerciale (le produzioni sono esternalizzate) con la *mission* di diffondere il *brand* Champion in tutto il mondo, ma con un focus specifico per i territori europei, in particolare in Italia.

Champion Europe ha diversi canali distributivi, sia *wholesale* sia *retail*. Circa quest'ultimo canale, i punti vendita in Italia sono 106, di cui 57 a marchio Champions e 51 a marchio Game 7 Athletics, i cui punti vendita sono presenti solo in Italia, che rappresenta un negozio *multibrand* con circa 80 marchi afferenti al mondo sportivo. Ricompresa all'interno di Game 7 Athletics vi è anche l'insegna Universo Sport, acquisita dal Gruppo sempre nel 2016. Sono poi attive altre sedi, perlopiù commerciali, dislocate in una decina di Paesi europei alle quali si aggiungono anche diversi negozi, in particolare Regno Unito (dove ha aperto nel 2017, nel quartiere londinese di Soho, il primo negozio monomarca Champion) Olanda (sede del secondo negozio Champion monomarca nel cuore di Jordaan, il quartiere più alla moda di Amsterdam), Spagna e Grecia.

In Italia Champion Europe impiega circa 1.100 addetti, pari a circa l'80% dei dipendenti del Gruppo che si compone di tre società: Champion Europe, Champion Europe Services e Game 7 Athletics. Le funzioni aziendali di servizio, come ad esempio i sistemi informativi, rientrano nella sfera operativa della società Champion Europe Service, mentre gran parte delle altre funzioni (es. acquisti, commerciale, logistica, risorse umane, controllo di gestione, marketing, tesoreria, ecc.) sono in capo alla società Champion Europe. I dipendenti di Game 7 Athletics, infine, costituiscono la quota più rilevante degli addetti ai punti vendita.

La storia di Champion, al netto delle recenti evoluzioni, ha radici molto antiche in quanto il brand ha da poco raggiunto il traguardo dei 100 anni di attività. Fondata nel 1919 da tre membri della famiglia Feinbloom a Rochester, New York, con il nome di Knickerbocker Knitting Mills, negli anni Trenta la società fu ribattezzata "Champion Knitting Mills Inc.". Poco dopo, i prodotti Champion sarebbero stati adottati dall'Accademia militare statunitense per essere utilizzati durante gli allenamenti e le lezioni di educazione fisica. In quegli anni Champion inizia a produrre felpe e t-shirt collegiali con lo stemma dell'Università del Michigan, dando vita all'abbigliamento collegiale così come lo conosciamo, compresa la prima felpe con cappuccio della storia. Questo indumento venne ideato e sviluppato per motivi pratici come capo da indossare dagli atleti durante il riscaldamento tra una partita e l'altra o durante le sessioni di allenamento. Nel 1934 Champion inventa la prima felpe innovativa al mondo, per la quale otterrà il riconoscimento del brevetto nel 1952. Ciò che rende innovativo questo indumento è la trama del tessuto posizionata in verticale che ne impedisce il restringimento. Si tratta di un'innovazione importantissima per far fronte ad un problema molto diffuso all'epoca per l'abbigliamento sportivo, che inevitabilmente veniva sottoposto a frequenti lavaggi. In poco tempo questa felpe, denominata Reverse Weave, inizia ad essere usata dalle squadre sportive in tutti gli Stati Uniti.

Fu però solo nel 1956 che fece la sua comparsa l'iconica "C" che diventa un dettaglio immancabile sulla manica sinistra di ogni felpa.

Negli anni Sessanta e Settanta Champion consolida il proprio ruolo di leader nelle divise sportive, dal calcio, al basket fino all'atletica leggera femminile, nell'ambito della quale mise a punto il pionieristico reggiseno sportivo. Venendo agli anni più recenti, dal 1989 al 2001 Champion è stato il fornitore ufficiale di abbigliamento sportivo per tutte le squadre di basket degli Stati Uniti.

In anni recenti Champion ha avviato collaborazioni con diversi brand, dando vita a collezioni originali e di tendenza.

Circa il 70% del fatturato di Champion Europe proviene dal mercato italiano, mentre il restante 30% copre in particolare i mercati dove sono presenti sedi commerciali e punti vendita diretti (es. Regno Unito, Olanda, Spagna, Grecia Francia, Germania, Scandinavia) a cui si aggiungono i mercati arabi che rientrano nella sfera di gestione di Champion Europe. L'azienda, contrariamente alla stragrande maggioranza delle imprese del settore tessile/abbigliamento che hanno risentito pesantemente degli effetti della pandemia, non ha riscontrato cali nelle vendite nell'ultimo biennio. Ciò si collega in particolare a due fattori: da un lato la crescita esponenziale delle vendite on-line, canale sul quale l'azienda ha da tempo investito, che le hanno permesso di rimanere "In linea di galleggiamento" nei mesi di chiusura forzata dei negozi, dall'altro il boom di vendite di materiale sportivo verificatosi nei periodi di lockdown.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'investimento sulle risorse umane, in particolare negli ultimi anni, ha rappresentato la principale leva per la competitività di Champion Europe. Diversamente da molti *competitor*, che lasciano al libero servizio il rapporto con il cliente, di fatto azzerando il rapporto tra quest'ultimo e l'addetto vendita, o di altri che, viceversa, hanno scelto di adottare approcci molto più "aggressivi" nei confronti dell'utente che entra nel punto vendita, la politica di Champion Europe è di collocarsi "in una buona via di mezzo". Le dimensioni dei negozi Champion e Game7Athletic, di norma, sono abbastanza significative e non è quindi sempre possibile offrire un servizio di vendita simile a quello di una piccola boutique, con un accompagnamento del cliente passo per passo. Tuttavia, l'approccio degli addetti ai punti vendita di Champion, seppur standardizzato, è orientato ad accogliere il cliente mettendosi a sua disposizione per un servizio quanto più possibile personalizzato, evitando al contempo di risultare troppo invadente. L'obiettivo di Champion Europe, come vedremo anche in seguito, consiste nel fidelizzare il cliente non soltanto al *brand*, ma anche al singolo addetto vendita e ciò implica uno sforzo importante in termini di formazione del personale sia dal punto di vista della conoscenza del prodotto, sia da quello delle tecniche di vendita oltre che, più in generale, in termini di diffusione della cultura aziendale.

Adottare un approccio di questo tipo ed applicarlo su una popolazione aziendale di oltre mille persone sparse in tutta Italia, in gran parte quindi afferenti all'area *retail*, richiede la messa a punto di una procedura di valutazione delle competenze e delle prestazioni in grado di supportare l'azienda nelle progressioni di carriera e nella valutazione dei talenti.

Negli ultimi mesi la casa-madre statunitense ha promosso tra tutte le aziende del Gruppo un programma denominato *Full Potential Plan*, un piano strutturato di sviluppo e crescita del business fondato su diversi pilastri, il primo dei quali è la digitalizzazione. All'interno di questo programma è previsto un focus specifico rivolto allo sviluppo del *brand* Champion il quale, pur essendo solo uno dei tanti marchi ricompresi all'interno del Gruppo Hanes, rappresenta uno dei più redditizi. Applicando il concetto all'ambito prettamente commerciale che caratterizza l'attività di Champion Europe, digitalizzazione significa soprattutto innovazione ed efficientamento dei processi.

L'incrocio tra questi due *asset* strategici, ossia tra l'esigenza di digitalizzare i processi e quella di adottare strumenti efficaci per valutare le performance dei propri addetti, ha portato l'azienda ad un importante sforzo nella direzione di una proceduralizzazione dei sistemi HR, nell'ambito della quale trovano spazio, ad esempio, un progetto specificatamente orientato alla digitalizzazione degli strumenti di *performance evaluation* ed un altro legato ai sistemi di *payroll*.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Quanto descritto riguardo agli orientamenti strategici del Gruppo si sposa perfettamente con gli obiettivi che l'azienda intende perseguire dal punto di vista della crescita di competenze dei propri addetti. Come anticipato, Champion Europe mira alla fidelizzazione del cliente adottando un approccio ben preciso, che richiede agli addetti del punto vendita un efficace mix tra competenze relazionali e conoscenze tecniche ed approfondite dei prodotti.

Anche a tale scopo sono state lanciate, a beneficio di tutti i dipendenti del Gruppo, due piattaforme di training on line (una per Champion e una per Game 7 Athletics) che, specie in concomitanza con il periodo di emergenza Covid, si sono rivelate utili per mantenere vivi i contenuti formativi, rendendoli fruibili anche a distanza. Queste piattaforme on-line rappresentano un modo economico e vantaggioso *“per avere addetti vendita e store manager sempre allineati su novità aziendali, nuove aperture, prodotti delle nuove stagioni, nuove collezioni, ispirazioni, particolarità, referenze, nonché per capire meglio le esigenze del consumatore”*. Per gli addetti ai punti vendita conoscere questi aspetti significa anche essere in grado di assistere i clienti nell'acquisto di qualunque tipologia di prodotto, ferme restando le specializzazioni tematiche da parte di alcuni di essi. Significa servire un cliente con cognizione di causa, entrando in contatto con lui in maniera più efficace e mostrandosi in grado di comprendere le sue esigenze. È proprio con questa finalità che all'interno delle piattaforme on-line i lavoratori possono beneficiare di moduli specifici di approfondimento tematico su diversi ambiti.

Un esempio su tutti è rappresentato dal mondo *running*. La piattaforma on-line propone contenuti utili a tutti gli addetti, a prescindere dalla loro conoscenza tecnica su quel tema, per *“accrescere la competenza e la credibilità dell'addetto, che si pone nei confronti del cliente finale - che quando è un cliente tecnico di norma è molto esigente - conoscendo realmente quello che sta proponendo”*. L'addetto al punto vendita è così in grado di comprendere più nel dettaglio chi è un runner, che tipo di percorrenze può fare, di quale tipo di ammortizzazioni necessitano le calzature che dovrà acquistare, e così via: in questo modo potrà consigliare il cliente con maggiore consapevolezza. Dalla prospettiva dell'impresa ciò significa che i propri addetti diventano polifunzionali, il più possibile competenti in tutti i reparti, e ciò rappresenta un indubbio vantaggio organizzativo.

L'utilizzo della piattaforma è libero per tutti i dipendenti i quali, al momento dell'assunzione, ricevono le credenziali di accesso. La piattaforma si struttura su diversi moduli che possono essere intesi anche come aree formative di prioritaria importanza per l'azienda.

Un primo modulo è il cosiddetto *welcome on board*, nel quale l'utente può visionare i documenti identitari del Gruppo (es. *vision*, *mission*, ecc.) nonché, più in particolare, tutte le procedure aziendali, tra le quali, ad esempio, le procedure Covid che nell'ultimo anno e mezzo sono diventate un tema centrale. Vi è poi una sezione di news e informazioni riguardanti l'azienda che ha l'obiettivo di sviluppare l'*engagement* dei lavoratori facendoli sentire parte dell'organizzazione attraverso, ad esempio, la visione di video emozionali dedicati all'apertura di un nuovo *store*, ed in generale tenendoli informati sulle nuove iniziative promosse dal Gruppo. Collegato alla piattaforma è poi attivo un sistema di newsletter che periodicamente trasmette ai lavoratori segnalazioni di vario tipo, dalle posizioni aperte ai *contest* tra i punti vendita.

Un'altra area della piattaforma, che, come detto, può rappresentare a tutti gli effetti un ambito tematico prioritario dal punto di vista formativo, riguarda più nello specifico le collezioni. In quest'area i contenuti principali sono:

- schede tecniche e video emozionali di presentazione dei prodotti che l'azienda vende negli store Game 7 Athletics; questi video hanno la finalità di esaltare le caratteristiche dei prodotti (es. suole, tessuti, ecc.) offrendo all'addetto vendita gli elementi necessari per coinvolgere ed incuriosire il cliente durante l'esperienza di vendita;
- video di presentazione dei prodotti Champion dove il project manager descrive l'ispirazione che ha condotto alla nascita di quella collezione. In questi video l'utente può visionare anche il capo indossato dal modello per capire immediatamente la vestibilità ed essere in grado di consigliare il cliente;
- quiz strutturati dedicati ad ogni modulo formativo, impostati in maniera tale che a seguito di un errore compaia la risposta corretta e la spiegazione a sostegno di essa; in questo modo il quiz rappresenta a tutti gli effetti un elemento di integrazione della formazione.

La piattaforma è accessibile da ogni dispositivo, così da consentire una fruizione dei contenuti quanto più possibile libera e snella. La politica aziendale è di non forzare o obbligare i lavoratori a frequentare i corsi, una scelta che per ora sembra aver pagato in quanto sono gli stessi addetti a capire quale tipo di contenuto può essere utile per la propria attività. È poi presente un cruscotto di monitoraggio che permette all'area Risorse Umane di conoscere in tempo reale quanti sono gli iscritti ed i partecipanti ai diversi moduli formativi.

Come si può evincere dall'approfondimento dedicato alla piattaforma on-line, per Champion Europe la formazione dei dipendenti si compone di una parte significativa di informazione legata ai prodotti e alle iniziative aziendali. L'obiettivo formativo che il Gruppo identifica come prioritario è quindi di diffondere la cultura aziendale su tutta la propria popolazione stimolando l'inclusione e la partecipazione degli addetti non soltanto con iniziative formative in senso stretto.

Un esempio in tal senso è contenuto anche nel Piano formativo oggetto d'analisi, nel quale sono presenti diverse azioni formative dedicate ai cosiddetti "*retail meetings*". Si tratta di incontri che l'azienda organizza con cadenza annuale e che all'epoca della realizzazione del progetto si svolgevano in presenza presso la sede aziendale, convocando tutti gli *store manager* italiani per un paio di giornate; questa attività, ovviamente, negli ultimi due anni è stata convertita in modalità a distanza, pur mantenendo un elevato livello di efficacia e aderenza agli obiettivi fissati. Per gli *store manager*, tanto di Champion quanto di Game 7 Athletic, si tratta del momento più importante dell'anno perché oltre a garantire la possibilità di vivere un utile momento formativo, crea l'occasione per un confronto diretto con i colleghi degli altri territori, nonché per una condivisione dei progetti di business.

Ogni anno, in occasione di tali meeting, l'azienda stabilisce un tema di approfondimento intorno al quale si focalizzano gli incontri. Il *meeting* è quindi, da un lato, un momento informativo e di condivisione degli obiettivi strategici aziendali con incontri condotti da figure apicali di diverse aree (ad esempio Direzione HR, Commerciale, Marketing & Visual per la presentazione di progetti di *layout* degli store, Acquisti per l'illustrazione delle nuove collezioni), dall'altro un momento formativo nel senso più tipico del termine condotto da docenti e consulenti esterni specializzati che formano gli store manager adottando un approccio quanto più possibile pratico e rispondente alle specificità dell'azienda. Nel caso analizzato, ad esempio, il focus era rivolto al tema della *customer experience* e al modo migliore di approcciarsi ad un

cliente, che come già rappresentato costituisce uno degli elementi fondanti delle strategie di marketing di Champion. Un tema centrale nelle riflessioni dell'azienda che, come vedremo nel prossimo paragrafo, è stato posto sotto la lente di ingrandimento in conseguenza dell'emergenza Covid in ragione delle nuove disposizioni per gli accessi ai luoghi chiusi.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Come già descritto in precedenza, la piattaforma on-line utilizzata dall'azienda dispone di un'area dedicata alla *customer experience*; l'emergenza Covid ha fatto emergere la necessità di riadattare quella sezione in base alle disposizioni vigenti per l'accesso agli store. I contenuti formativi inclusi in questa sezione avevano lo scopo di abituare gli addetti ai punti vendita all'idea di un cliente diverso, talvolta preoccupato all'idea di entrare in un negozio e altre volte indisciplinato nel rispetto delle procedure di distanziamento, nell'utilizzo corretto della mascherina e nell'igienizzazione delle mani. Aiutare gli addetti ai punti vendita nell'individuare le corrette e più opportune modalità per approcciarsi al cliente e ricordargli il rispetto delle norme previste fa ormai parte della cosiddetta "cerimonia di vendita" che gli addetti sono ormai chiamati ad interpretare da diversi mesi. Su questo, appare evidente, Champion è stata in grado di rispondere rapidamente ad un'esigenza formativa nuova, assolutamente inedita, e strettamente collegata ad uno dei pilastri della propria politica di vendita.

Sempre a testimonianza di un'ottima capacità di reazione al cambiamento si possono poi citare i percorsi di "formazione formatori" dedicati al personale che abitualmente svolge il ruolo di formatore interno. È evidente che il passaggio a modalità formative a distanza abbia oltremodo complicato un lavoro già di per sé complesso per chi non è un formatore di professione. L'azienda ha quindi messo a disposizione di queste figure alcune sessioni formative che permettesse loro di essere autonomi nel presentare un webinar, risultando convincenti di fronte ad interlocutori che non sono fisicamente di fronte a loro.

In generale l'emergenza COVID ha accentuato la necessità da parte delle persone di lavorare maggiormente sugli aspetti emotivi, in particolare su quelli relativi al *well-being*. Le priorità formative prima della pandemia vertevano sulle *soft skills* e sullo sviluppo delle competenze manageriali. Post-pandemia tali esigenze restano ancora valide, ma è sorta anche la necessità di trasferire le competenze con modalità diverse da quelle del passato (per es. sessioni più brevi, modalità *blended* aula/individuali e *follow-up*) oppure apprendimento di specifiche competenze in modalità remota come, ad esempio, la gestione dei collaboratori.

Circa le modalità didattiche, l'azienda ritiene che dovranno essere miste: sessioni in aula, sessioni virtuali, letture, partecipazioni a webinar, podcast e così via. L'azienda sta inoltre implementando maggiormente l'utilizzo di piattaforme di formazione on-line fornite da terzi e potenziando le piattaforme di training commerciale sviluppate insieme a partner esterni (vedi par. 2.3). Questo vale in particolare nell'ambito del *retail*, anche tenendo conto dei collaboratori che pur non lavorando in ufficio e non avendo un pc assegnato, possono usufruire delle sessioni formative grazie agli strumenti informatici (es. tablet) distribuiti sui punti vendita nel corso del 2020 e 2021.

2.5 Considerazioni riepilogative

Champion Europe è una realtà dinamica e capace di mettere i lavoratori al centro del proprio progetto di crescita. A questa conclusione si giunge non soltanto alla luce di quanto espressamente riportato dagli intervistati, ma anche in virtù delle scelte organizzative del Gruppo e delle iniziative specifiche intraprese in ambito formativo che confermano l'importanza di dare valore alle persone prima che ai lavoratori e di lavorare sul senso di appartenenza all'azienda prima ancora che sulle competenze. Trattandosi di una realtà esclusivamente commerciale, l'attenzione nei confronti delle *soft skills* prevale rispetto a quella rivolta alle

competenze tecniche, che pure restano imprescindibili per le tipiche funzioni aziendali di servizio, dall'area commerciale marketing, a quella di progettazione.

Dal punto di vista formativo l'attenzione dell'azienda si rivolge soprattutto al tema della cultura aziendale, in un mix tra elementi informativi e "di contesto" che non fanno semplicemente da sfondo alle iniziative formative, ma ne sono a tutti gli effetti parte integrante. Questa esigenza, emersa con forza a seguito del cambiamento societario occorso circa 5 anni fa, ha reso necessario un lavoro sull'identità aziendale e sulla capacità dei lavoratori di assimilare questa identità e, nel caso degli addetti alle vendite, di farsene promotori nel rapporto con i clienti. Questo significa che la formazione, per il Gruppo Champion, è connotata sempre da un taglio informativo, nella misura in cui ogni dipendente deve essere costantemente aggiornato sulla politica aziendale, su nuove aperture e nuove collaborazioni. Questo permette di elevare il livello di inclusione e partecipazione dei lavoratori alla crescita dell'azienda, condividendo con essi gli obiettivi aziendali. Questo si evince in particolare dall'approfondimento dedicato alla piattaforma di *e-learning*, nell'ambito della quale la formazione erogata coniuga adeguatamente la mera informazione legata alle caratteristiche dei prodotti ed alle iniziative aziendali con le specifiche e più puntuali esigenze tecniche specifiche delle diverse funzioni aziendali.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno in Champion Europe segue un iter abbastanza tradizionale e in linea con le abitudini delle aziende di dimensioni analoghe. In fase di definizione del budget per l'anno successivo prende il via la riflessione sui progetti che l'azienda intende portare avanti nei mesi successivi, compresi quindi quelli formativi. Il coinvolgimento della direzione commerciale, in questa fase, è prioritario perché detta le linee guida, ma c'è comunque la piena partecipazione di tutto il *top management*, dagli *store manager* che manifestano le esigenze di crescita e sviluppo del loro personale interno, ai direttori delle diverse funzioni di servizio che dialogando con l'area Risorse Umane vanno a co-programmazione la formazione dedicata alle figure impiegatizie. Le specifiche esigenze formative di ogni lavoratore emergono anche in relazione al già citato processo di valutazione delle performance che può mettere in luce eventuali lacune sulle quali intervenire in chiave formativa. A ciò si aggiunge l'azione della casa madre americana che detta specifiche linee di indirizzo strategico sulle quali orientare la programmazione formativa (vedi ad esempio il già citato tema della digitalizzazione).

La raccolta delle esigenze formative è coordinata dall'ufficio Risorse Umane che attraverso *meeting* con le varie funzioni sviluppa e struttura - *anche tramite il supporto dell'ente di formazione con cui collabora Champion Europe* *collabora pressoché in esclusiva da molti anni* - un programma di formazione per l'anno successivo. Questa programmazione formativa è in parte finanziata da Fondimpresa (sul Conto Formazione l'azienda è solitamente abituata a presentare un Piano all'anno) e in parte interamente a carico dell'azienda che attinge ad attività a mercato.

In linea generale, il peso di Fondimpresa in termini di risorse economiche dedicate sta passando dal 60% di alcuni anni fa al 40% degli anni più recenti, sostanzialmente ribaltando la proporzione con la quota di formazione a mercato. Ciò testimonia la volontà di Champion e, più in generale, del Gruppo Hanes di investire significativamente nella crescita delle persone: ne sono un esempio la recente istituzione in Champion Europe di un reparto di *People Development* e gli investimenti, molto importanti in chiave prospettica, in iniziative di *coaching* individuale e *mentoring* rivolti ai *manager* del Gruppo. In quest'ottica, vedremo tra breve, si colloca anche l'iniziativa formativa inclusa nel Piano oggetto d'analisi, riguardante il tema del *people management*, ossia della capacità di gestire gruppi di collaboratori da parte di addetti che hanno beneficiato di una progressione di carriera.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano formativo oggetto d'analisi ha visto il coinvolgimento di 122 dipendenti, tutti con qualifica di impiegato, afferenti alle tre realtà aziendali del Gruppo Champion Europe (Champion Europe Srl, Champion Europe Service, Game 7 Athletics).

In fase di progettazione formativa, la proposta di condivisione del Piano è stata sottoposta alla Commissione Paritetica Nazionale in quanto ogni unità produttiva coinvolta nella formazione era priva di rappresentanti sindacali interni e poiché le sedi coinvolte nel progetto erano localizzate in moltissime province.

Il Piano si compone di 13 azioni formative, classificabili in tre ambiti di competenze da sviluppare:

- competenze legate alle vendite e alla comunicazione nel canale *retail*; il corso, rivolto in particolare ai responsabili dei punti vendita, aveva l'obiettivo di approfondire tematiche legate al marketing, al *web retailing* e alla multicanalità, destinando un focus sui nuovi modelli di retail;
- competenze legate all'applicazione di vari stili di leadership e alla gestione delle risorse umane; il corso, rivolto a figure di stampo manageriale, aveva l'obiettivo di potenziare la capacità da parte di alcune figure chiave di gestire un team di persone in modo più manageriale, acquisendo le conoscenze essenziali per facilitare lo sviluppo e la responsabilizzazione delle stesse;
- competenze linguistiche; il corso aveva in particolare l'obiettivo di migliorare la conoscenza della lingua inglese al fine di migliorare le comunicazioni e le negoziazioni con i clienti internazionali.

Oltre a questi tre ambiti di competenze che il Piano in oggetto mirava a potenziare era poi previsto un intervento formativo intitolato "Costruire un'identità", che aveva l'obiettivo di rafforzare nei partecipanti la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. Si trattava, in particolare per chi lavora in Champion da diversi anni, di ritrovare le fondamenta dell'impresa dopo la modifica societaria a seguito della quale l'impresa ha dovuto mettere in moto un intenso lavoro di ricostruzione e ripensamento della propria immagine. Se da un lato, infatti, il *brand* Champion era ed è tuttora molto forte e riconoscibile, dall'altra parte, specie per quanto riguarda Game 7 Athletics, *"c'era la necessità di ricostruire il messaggio che si intende trasmettere ai clienti che entrano negli store"*. Serviva quindi plasmare un'identità condivisa tra le due anime del Gruppo Champion Europe, che non rappresentasse solo quella di Champion e della sua storia centenaria, ma nemmeno soltanto quella di un *"contenitore di altri brand"* come può configurarsi ad un primo impatto Game 7 Athletics.

Poste queste premesse, il lavoro più prettamente formativo sviluppato nell'ambito di questo Piano è stato coordinato da un consulente esperto che nel corso di un *workshop* ha guidato i partecipanti alla formazione, un team di figure chiave, nella raccolta delle informazioni utili a definire e costruire un'identità aziendale. A tal fine è stato utile anche attingere all'esperienza di altre imprese, descritte dallo stesso consulente, che hanno rappresentato un utile *benchmark* dal quale avviare le riflessioni e orientare il ragionamento, specie per quanto concerne il rapporto di Champion con gli *stakeholder* esterni, clienti e fornitori in primis.

Circa invece la scelta dei formatori emerge con chiarezza come vi sia un forte parallelismo tra docenza interna ed esterna. L'individuazione di quali tematiche formative affrontare internamente e per quali invece avvalersi di un supporto esterno - *che spesso ha un carattere molto vicino alla consulenza* - avviene ad inizio anno a valle del processo di definizione del programma formativo. La scelta dei docenti interni, come già accennato nella sezione dedicata all'emergenza Covid (par. 2.4), non è affatto un ripiego, ma anzi una scelta mirata dell'azienda che sui formatori interni investe tempo e denaro affinché svolgano il proprio ruolo con adeguata preparazione (vedi ad esempio i corsi per migliorare la gestione delle aule on line) diffondendo all'interno dell'organizzazione, da un lato, un sapere specialistico con contenuti spiccatamente riconducibili al mondo Champion, dall'altro, specie nel caso in cui i formatori siano figure apicali o semi-apicali, facendosi promotori di alcuni orientamenti strategici del Gruppo e degli obiettivi che intende perseguire.

3.3 Considerazioni conclusive

Il Piano formativo preso in esame risulta a tutti gli effetti in linea con le esigenze strategiche dell'impresa e con gli esiti di un'analisi dei fabbisogni svolta in una modalità sostanzialmente tradizionale, facendo confluire in una programmazione formativa annuale le tematiche chiave definite dalla casa madre

statunitense ed i bisogni formativi dei lavoratori emersi dal confronto fra l'ufficio Risorse Umane e i capi funzione delle altre aree del Gruppo Champion Europe.

Più nello specifico, l'ampio lavoro sull'identità aziendale resosi necessario anche a seguito del cambiamento societario trova spazio in un'attività stimolante per i partecipanti che si sentono così parte in causa in questo processo.

Non mancano poi azioni formative dedicate all'innovazione organizzativa, intesa in questo caso come supporto a nuovi *team leader* che, nell'esecuzione della propria mansione, devono acquisire nuove capacità manageriali, in particolare legate alla gestione di collaboratori.

Vi è poi, a testimonianza di un'ottima capacità programmatica della formazione, l'inserimento nel Piano delle iniziative formative svolte nell'ambito dei *retail meeting*, l'incontro annuale rivolto a tutti i responsabili dei punti vendita con l'obiettivo di realizzare un ideale "punto della situazione" rispetto alle strategie aziendali e alle prospettive del Gruppo. Per quanto possa sembrare un aspetto banale, questa scelta di inserire in un Piano Fondimpresa la parte formativa di un più ampio evento aziendale che si svolge annualmente - *e che quindi può essere programmato con anticipo e ragionevolmente non essere soggetto a modifiche o eventuali cancellazioni* - testimonia l'ormai consolidata esperienza nell'utilizzo degli strumenti di Fondimpresa da parte dell'azienda, frutto anche della altrettanto consolidata partnership con l'ente formativo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

I corsi inseriti nel Piano preso in esame si caratterizzano per essere difficilmente misurabili in termini di impatti e ricadute concrete. Il corso di inglese è probabilmente quello su cui maggiormente si può esprimere un giudizio in tal senso in quanto la partecipante intervistata ha manifestato un ampio apprezzamento per gli esiti di un corso che rappresentava soltanto uno step di un percorso formativo molto più ampio e articolato al quale ha preso parte. Partendo da un livello di inglese basico, l'intervistata ha descritto il percorso di crescita intrapreso che l'ha portata a parlare fluentemente inglese (livello B1) e ad utilizzarlo nella quotidianità, in particolare con il proprio responsabile, essendo quest'ultimo di nazionalità olandese. All'epoca del corso, che risale a un paio di anni fa, la partecipante aveva appreso gli elementi di base per scrivere in autonomia una mail in inglese, mentre è stato con gli step successivi del percorso che ha raggiunto ampia autonomia anche dal punto di vista dell'inglese orale.

Gli altri corsi inseriti nel Piano hanno invece caratteristiche tali da rendere molto più difficile una valutazione delle ricadute concrete in termini di crescita delle competenze dei lavoratori e miglioramento dei processi aziendali.

Il corso di *people management* è probabilmente quello che più di tutti dipende dalla capacità dei discenti di "mettere a terra" le conoscenze acquisite in sede formativa, applicandole a situazione concrete di gestione dei collaboratori. Da quanto emerge, il corso ha comunque pienamente risposto alle aspettative tanto dell'azienda, che ha investito su un paio di lavoratori mettendoli a capo di altrettanti team di lavoro, quanto degli stessi lavoratori formati che hanno espresso apprezzamento per i contenuti e le modalità organizzative del corso, confermando di avere ricevuto informazioni utili da applicare nell'ambito della loro funzione.

Il corso "Costruire un'identità", già ampiamente descritto in precedenza, è stato molto utile per stimolare la presa di consapevolezza dei valori sui quali Champion, da un lato, ha fondato il proprio successo nel corso degli anni, e dall'altro potrà ragionevolmente fare leva per rappresentare e comunicare il proprio brand all'esterno anche nel prossimo futuro.

In ultimo, la formazione legata agli incontri dedicati agli *store manager* ha rappresentato un importante momento di aggregazione, oltre che di acquisizione di competenze specifiche, in particolare per quanto concerne il rapporto con il cliente.

Nel complesso tutti i docenti utilizzati hanno mostrato una competenza molto elevata, adottando in gran parte dei casi un approccio semi-consulenziale che aderisce perfettamente alla volontà del Gruppo di "calzare" la formazione alle specifiche esigenze dell'organizzazione, dando priorità a tematiche che, anche laddove prettamente teoriche, possano comunque trovare applicazioni concrete e aderenti alle peculiarità dell'azienda, vedi ad esempio l'assistenza al cliente in un negozio di dimensioni medio-grandi come quelli di Champion e Game 7 Athletics.

4.2 Conclusioni riepilogative

In conclusione, si può asserire che gli esiti della formazione erogata, per quanto non direttamente misurabili attraverso indicatori di performance o di risultato, abbiano pienamente risposto alle aspettative dell'impresa, dando luogo a riscontri positivi, perlopiù informali, da parte dei discenti e dell'ufficio Risorse Umane che, come facilmente intuibile, ha il compito di monitorare anche gli esiti della formazione svolta, sia in termini di ricadute sia di *customer satisfaction*.

Le evidenze emerse nel corso della nostra analisi, a dispetto di una dimensione semi-consulenziale della formazione, trovano conferma nel pur circoscritto ambito applicativo di questo progetto che è per certi versi emblematico in questo senso. È infatti evidente che lavorare sulla cultura di impresa, sulle strategie di vendita o sulla gestione di un gruppo di collaboratori significa solo in parte fornire ai discenti i rudimenti teorici da applicare al proprio lavoro, mentre molto più importante è costruire sartorialmente i corsi in base alle specificità delle attività aziendali. Tutto questo, a quanto consta, è stato effettivamente tradotto in chiave applicativa in interventi che hanno risposto alle specifiche necessità dell'impresa ed hanno incontrato al tempo stesso il pieno apprezzamento dei partecipanti.

Analogamente, anche il ruolo dei docenti interni, sebbene non direttamente coinvolti nelle attività inserite nel Piano oggetto di analisi, si conferma centrale nel più ampio quadro dei processi formativi aziendali. Questo è confermato, ad esempio, dalla loro attività nell'ambito del *retail meeting*, che come segnalato coniuga la dimensione formativa, con corsi condotti da formatori esterni specializzati, con momenti di formazione specifica sui nuovi prodotti - *solitamente condotti dai project manager* - e sulle prospettive di business dell'azienda, sulle quali chiaramente è spesso il *top management* ad assolvere il ruolo di formatore/informatore.

5.CONCLUSIONI

5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Champion Europe ritiene che la crescita personale sia un processo continuo che richiede un'attenzione costante e, in quanto tale, deve essere rivolto a tutti i dipendenti, perché ognuno possa dare il proprio contributo alla crescita dell'azienda. Questo è sicuramente il fattore che più di tutti ha influito sull'efficacia della formazione erogata perché, al di là di ogni retorica, è apparso chiaro che i principali asset strategici dell'azienda poggiano proprio sulla capacità dei lavoratori di assimilare obiettivi e linee strategiche dell'azienda e tradurli, all'atto pratico, nella propria quotidianità lavorativa. L'esempio più intuitivo, in questo senso, è l'importanza attribuita al rapporto con il cliente, la cui esperienza di acquisto deve essere arricchita da un accompagnamento discreto e specializzato da parte dell'addetto vendita.

Come ampiamente trattato nei precedenti paragrafi, tra i corsi di formazione promossi dall'azienda si percepisce questa necessità di innalzare l'*engagement* dei propri lavoratori, stimolando un coinvolgimento che non è soltanto "di facciata", ma arricchisce effettivamente l'immagine dell'azienda.

Altro elemento che certifica la bontà della formazione erogata riguarda la sartorialità degli interventi proposti che vengono sempre progettati pensando alle peculiarità del Gruppo, in una logica di accompagnamento che spesso assume un carattere semi-consulenziale. Ne consegue un'ottima capacità di associare i corsi agli orientamenti strategici dell'azienda, una circostanza agevolata dal fatto – occorre precisarlo – che l'azienda non si occupa della parte produttiva dei propri capi e, pertanto, tutti i fabbisogni direttamente connessi a quell'area non devono essere gestiti internamente.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Alla luce di quanto già descritto l'azienda presenta diverse caratteristiche che possono configurarsi come buone prassi formative. Nel corso dell'elaborato emergono con chiarezza tutti gli aspetti connessi alla valorizzazione delle risorse umane e del loro ruolo strategico per la competitività dell'azienda. Si tratta però di elementi che si inseriscono all'interno di un contesto organizzativo più ampio e quindi non necessariamente possono essere replicate *tout court* in un altro ambito.

Diversamente, alcuni micro-temi trattati nel corso della presente analisi meglio si prestano a rappresentare buone prassi formative. Le parole chiave in questo senso sono "gestione del cambiamento" e "semplicità". Emblematico in questo senso è il caso della *customer experience* in epoca Covid. L'azienda, come più volte ribadito, ha una politica molto precisa in termini di accompagnamento del cliente nel punto vendita e fa di questo tema un aspetto di attenzione e, per certi versi, strategico. Le conseguenze del Covid, da questo punto di vista, sono fin troppo evidenti: pensiamo alla ritrosia delle persone nel frequentare luoghi affollati o, viceversa, alla ritrosia nel rispettare le norme previste dai protocolli (igienizzazione mani, distanziamento, ecc.). La relazione con il cliente ha assunto caratteristiche del tutto inedite che l'azienda è stata in grado di prendere in considerazione in tempi rapidi e, in tempi altrettanto rapidi, tradurre in iniziative di formazione/ sensibilizzazione rivolte all'ampia platea di addetti vendita, con moduli specifici inseriti nella piattaforma on-line. Non si tratta quindi di una soluzione particolarmente cervellotica, ma semplice sfruttamento delle risorse già a disposizione per diffondere contenuti molto semplici, per certi versi intuitivi, ma che assumono una valenza strategica non indifferente.

5.3. Conclusioni

In conclusione, si può molto sinteticamente evidenziare come il Gruppo Champion Europe metta al centro del proprio "universo" le persone, siano esse clienti o propri lavoratori. Partendo da questo punto di

partenza tutti i processi organizzativi vengono strutturati di conseguenza e la formazione viene programmata tenendo sempre conto di questa “luce guida”. Di certo avvantaggiata dal fatto che il settore dell’abbigliamento sportivo non ha subito le pesanti ripercussioni dettate dal Covid - diversamente da quanto accaduto per gran parte del settore tessile - l’azienda ha retto in maniera eccellente gli impatti negativi del 2020, approfittando anzi di un sistema di *e-commerce* particolarmente fluido ed efficace.

La pianificazione formativa dell’era pre-covid è proseguita senza subire significativi stravolgimenti, nella misura in cui l’importante investimento in una piattaforma di *e-learning* ha consentito di promuovere moltissimi contenuti personalizzati fruibili da ogni dipendente, alimentando così l’aggiornamento continuo dei propri lavoratori e, al contempo, stimolando la loro partecipazione attiva e l’adesione agli orientamenti strategici del Gruppo.